

中级经济师

工商管理专业知识和实务

教材精讲班

第二节 企业战略分析

(★★★) 2. 行业竞争结构分析

著名战略管理学家**迈克尔·波特教授**提出的“五力模型”分析法是分析行业结构的重要工具。在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，即**潜在进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力**。

(1) 潜在进入者的威胁

- 1) 如果潜在的竞争对手带着新增生产能力进入市场，必然要求分享市场份额和资源，因而构成对现有企业的威胁。
- 2) 影响威胁大小的因素：**进入市场的障碍、市场潜力、现有企业的反应程度**。
- 3) 进入市场的障碍包括：规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等。
- 4) 新企业进入行业的可能性大小取决于：进入者主观估计进入所能带来的**潜在利润、所需花费的代价、承担的风险**。

(2) 行业中现有企业间的竞争

(3) 替代品的威胁：替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，替代品所能产生的竞争压力就越大。

(4) 购买者的谈判能力-购买者具有较强的谈判能力的**特征**：

- 1) 购买供应者的大部分产品或服务；
- 2) 具有自主生产该产品的潜力；
- 3) 有许多可供替代的供应者；
- 4) 转向其他供应者的成本很低。

(5) 供应者的谈判能力-供应者有较强的谈判能力的**特征**：

- 1) 供应者的行业由少数企业控制，而购买者却很多；
- 2) 没有替代品；
- 3) 购买者只购买供应者产品的一小部分。

【例-单选题】迈克尔·波特教授提出的“五力模型”认为，一个行业里普遍存在着五种基本竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁、（ ）和供应者的谈判能力。

- A. 企业组织结构
- B. 购买者的谈判能力
- C. 企业文化
- D. 生产商的谈判能力

网校答案：B

网校解析：此题考查波特的“五力模型”。著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五力模型”分析法是分析行业结构的重要工具。在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。

(★) 3. 战略群体分析

(1) 战略群体：是指一个行业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。评价企业战略的相同或相似之处，主要是指这一组企业的战略及其竞争地位的决策变量比较接近，这些决策变量主要是指企业规模、产品技术选择、产品质量水平、垂直化分工程度、分销渠道选择等。

(2) 如果行业中各企业的战略基本一致，该行业只有一个战略群体。

(3) 战略群体分组通常可以采用两种分析方法:

- 1) **聚类分析**, 可用于**大样本**的实证研究。
- 2) **分类分析**, 可用于**小样本**分析。

(4) 行业中战略群体的竞争:

- 1) **战略群体内的竞争**: 在战略群体内部, 由于各个企业的优势不同, 彼此间会形成竞争。能力强的企业就会占优势, 处于有利地位。
- 2) **战略群体间的竞争**: 在行业中, 如果存在两个以上的战略群体, 群体间就有可能相互为对方设置进入障碍, 导致战略群体间的竞争。

(★★) (三) 外部因素评价矩阵 (EFE 矩阵)

1. 定义: 是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法, 简称 EFE 矩阵。

2. 步骤:

第一步: 列出关键因素。关键因素分为**机会和威胁**两大类。

第二步: 赋予每个因素以权重。权重取值由 0 (不重要) 到 1 (非常重要), 权重总和必须等于 1。

第三步: 按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度, 为各关键因素进行评分。分值范围为 1~4 分。

4 分: 代表反应很好; 3 分: 代表反应超过平均水平;

2 分: 代表反应为平均水平; 1 分: 代表反应很差。

第四步: 计算每个因素的加权分数。(评分×权重)

第五步: 将所有因素的加权分数相加, 以得到企业的总加权分数。

3. 总加权分数的范围都是从最低的 1 分到最高的 4 分, 平均分为 2.5 分。

(1) 总加权分数**低于 2.5**: **企业对外部影响因素的反应程度相对较差**, 企业需要改进经营战略以适应外部宏观环境的变化;

(2) 总加权分数**高于 2.5**: **企业对外部影响因素能做出较好地反应**, 企业经营战略是积极、有效的。

【例-单选题】在使用外部因素评价矩阵时, 总加权分数高于 () 分时, 表示企业对外部影响因素反应程度较好。

- A. 1.0
- B. 2.0
- C. 2.5
- D. 4.0

网校答案: C

网校解析: 此题考查对外部因素评价矩阵的理解。外部因素评价矩阵 (EFE 矩阵) 是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法。无论 EFE 矩阵包含多少因素, 总加权分数的范围都是从最低的 1.0 分到最高的 4.0 分, 平均为 2.5 分。总加权分数高于 2.5 分则说明企业对外部影响因素能做出较好的反应, 企业经营战略是积极、有效的。

二、企业内部环境分析

(★★★) 企业内部环境分析包括: **企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析、内部因素评价矩阵 (IFE 矩阵)**。